

## **Terceirização dos serviços de informática: percepções da cliente - a Norcon - e da provedora - a Imagem Empresarial**

Clarissa Nabuco Queiroz da Cruz Costa (UFS) [clarissa@norcon.com.br](mailto:clarissa@norcon.com.br)

Maria Conceição Melo Silva (UFS e UFPE) [ceica@infonet.com.br](mailto:ceica@infonet.com.br)

Maria Teresa Gomes Lins (UFS) [terosalins@infonet.com.br](mailto:terosalins@infonet.com.br)

### **Resumo**

*A utilização da terceirização vem revolucionando as práticas de gestão das organizações que visam obter a modernização de seus procedimentos e um posicionamento competitivo no contexto atual de mercado. Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de terceirização da tecnologia da informação (TI), mediante estudo na provedora de serviços, a Imagem Empresarial e na empresa cliente, a Norcon, sob a ótica dos gerentes e colaboradores do setor de informática das duas empresas, o que correspondeu a 4 e 5 pesquisados, respectivamente.*

*Palavras-chave: Terceirização; Tecnologia da Informação – TI; Serviços.*

### **1. Introdução**

Na procura por alternativas visando à otimização dos recursos financeiros e humanos, a terceirização tem sido uma das tendências atuais utilizadas pelas organizações, inclusive dentro da área de Tecnologia da Informação.

Ao terceirizar atividades acessórias (atividades meio), as organizações passam a desfrutar de estruturas mais leves e mais enxutas, tendem a desobstruir, especialmente, seu processo decisório, ganhando agilidade que logo se transforma em vantagem competitiva diante dos concorrentes. Dessa forma, a terceirização está inserida nas organizações, não como uma solução isolada para seus problemas e limitações, mas como uma estratégia administrativa que visa auxiliá-las na concentração de seus esforços em suas atividades-fim e na obtenção de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O objetivo principal deste artigo é identificar e analisar quais os aspectos considerados relevantes quanto à opção de terceirizar atividades ligadas à área de tecnologia da informação, sob a ótica da empresa provedora de serviços, no caso, a Imagem Empresarial e da empresa cliente, a Norcon.

Para atender a esse objetivo, buscou-se responder a seguinte pergunta: como ocorre o processo de terceirização da tecnologia da informação (TI) vislumbrado pela provedora de serviços, a Imagem Empresarial e pela empresa cliente, a Norcon, sob a ótica dos gerentes e colaboradores?

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: na seção 2 o embasamento teórico que fundamentou a pesquisa e na seção 3 os procedimentos metodológicos adotados. Na seção seguinte constam os principais resultados alcançados e a seção 5 descreve as principais conclusões.

### **2. Referencial Teórico**

A fundamentação teórica abrange os seguintes temas: estratégias de gestão, terceirização,

tecnologia da informação e terceirização da tecnologia da informação.

#### - Estratégias de Gestão

Os administradores enfrentam grandes desafios no campo da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas, requer, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), os melhores julgamentos. Sendo assim, os autores afirmam que as questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida ou não.

Ainda, segundo os autores, a administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização, para se ater a esses objetivos. Pois, uma vez que a estratégia planejada foi implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modifiquem-se.

Conforme Montgomery e Porter (1998), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Ela envolve tudo ligado à gestão e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a empresa. Dessa forma, o presente estudo tem como foco a ferramenta estratégica da terceirização, mais precisamente a terceirização da TI.

#### - Terceirização

Mostrando ser uma prática eficiente e eficaz, a terceirização consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50 com o desenvolvimento industrial (OMENA, 2002).

Hermes (2001, p. 23) define que:terceirizar é identificar a(s) atividade(s)-fim de uma organização, aquela(s) inerente(s) ao seu negócio, onde se concentra a especialização interna e o maior poder de agregação de valor e desenvolvê-la(s) com máxima eficiência, utilizando-se de recursos humanos internos, devidamente selecionados e desenvolvidos.

Em suma, o enfoque da terceirização proporcionou a flexibilização, a focalização de atividades e/ou o aumento de produtividade e competitividade através da redução dos custos. Na busca pela sobrevivência, a terceirização tem sido uma das alternativas mais utilizadas por empresas de todos os portes e setores (VIDAL, 2001 apud MORAES FILHO, 2003, p.42).  
rever ano

Entretanto, para se atingir resultados satisfatórios, segundo Leiria (1993), são de fundamental importância um planejamento, uma ação e um controle do processo em questão, bem como um trabalho de comunicação e conscientização entre os envolvidos no processo, possibilitando que todas as etapas de terceirização sejam executadas de forma eficaz.

Oliveira (1995) aponta como vantagens para as empresas que terceirizam:

- a) divide riscos com o mercado, principalmente o mercado fornecedor;
- b) proporciona elevada agilidade decisória e administrativa pela maior flexibilidade nos processos;
- c) provoca redução na cadeia de custos indiretos;

d) permite redução da atividade administrativa, pois existe uma concentração em atividades básicas para a empresa;

e) ameniza o impacto dos encargos trabalhistas em seus custos fixos.

Por outro lado, Leiria (1993) discrimina aspectos restritivos à terceirização, como: aumento do risco a ser administrado; má escolha de parceiros; má administração do processo; aumento da dependência de terceiros; demissões na fase inicial; falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais.

Assim, a terceirização aparece como uma ferramenta de gestão estratégica, cada vez mais utilizada pelas organizações dispostas a aumentar sua capacidade de atrair e manter clientes, através do fornecimento de produtos e/ou serviços de qualidade incontestável, já que, a idéia central da terceirização gira em torno da concentração de esforços das empresas em seu objetivo principal e na delegação de atividades consideradas complementares ou acessórias, a empresas especializadas.

#### - Tecnologia da Informação

Em essência, a tecnologia da informação é a chave para o aprimoramento dos serviços aos consumidores, pois existe nela um poder rompedor, isto é, a capacidade de transpor as regras que limitam a condução do trabalho, o que a torna fundamental para as empresas, em especial, as que procuram a vantagem competitiva, afirmam Caravantes G., Caravantes C. e Bjur (1997).

Para Walton (1993, p.23) a Tecnologia da Informação abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software* que proliferam rapidamente, com a capacidade de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, para o controle dos equipamentos e processos de trabalho, e para conectar pessoas, funções e escritórios tanto dentro quanto entre as organizações. Pode ser uma força poderosa para qualquer finalidade, podendo reforçar uma orientação voltada ao controle/submissão ou facilitar uma mudança para uma organização orientada para o comprometimento, além de monitorar e registrar muitos aspectos do comportamento e desempenho.

### 3 . Metodologia

Estudo do tipo descritivo, de natureza quali-quantitativa, pois pretendeu descrever o conhecimento sobre os impactos provenientes da terceirização da TI sob a ótica da empresa provedora de serviços, a Imagem Empresarial e da empresa cliente, a Norcon, bem como, quantificar as opiniões dos gerentes e colaboradores a respeito da terceirização da TI e analisar as mudanças decorrentes de sua adoção.

O universo constitui-se pelo diretor e colaboradores da empresa provedora de serviços – a Imagem Empresarial, e pelo gerente de TI e colaboradores que trabalham na área de informática da empresa cliente – a Norcon, perfazendo um total de 4 e 5 pesquisados, respectivamente.

A coleta de dados ocorreu em Junho/2005, sendo utilizados dois questionários com questões abertas e fechadas, um destinado aos funcionários da Norcon e o outro, aos funcionários da Imagem Empresarial. De acordo com Gil (1991), o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

Para a tabulação de dados quantitativos foram utilizados a Planilha Eletrônica Excel Já os dados qualitativos foram agrupados por semelhança de conteúdo através do editor de texto do Word.

#### **4. Resultados**

Esta seção está dividida de acordo com as variáveis de pesquisa que foram estudadas.

##### - Características Pessoais e Funcionais

A presente pesquisa abordou características pessoais e funcionais de 9 pesquisados, sendo 5 da Norcon (empresa cliente) e 4 da Imagem Empresarial (provedora de serviços), destacando-se: sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de serviço na empresa. Visto a quantidade de pesquisados ser pequena, o seu resultado será exibido utilizando a frequência absoluta.

Observa-se uma distribuição equilibrada quanto ao sexo dos funcionários, tanto da empresa cliente (3 homens e 2 mulheres) como da prestadora de serviços (2 homens e 2 mulheres).

Com relação à idade, constatou-se que mais da metade da amostra (6 pesquisados), representada pelos funcionários das empresas estudadas, encontra-se na faixa etária de 20 a 40 anos. Verificando-se, portanto, que os pesquisados são jovens.

Os funcionários das empresas pesquisadas possuem grau de escolaridade elevado, pois 4 dos 5 funcionários da empresa cliente e 3 dos 4 funcionários da provedora de serviços, encontram-se cursando ou já concluíram o nível superior.

Efetuando-se o cruzamento das variáveis: “idade” e “escolaridade” dos respondentes, percebe-se que mais da metade desses (5 dos 9 funcionários) possuem idade entre 20 e 30 anos, com nível de escolaridade elevado, estando todos entre superior incompleto e especialização.

Com relação ao cargo ocupado pelos respondentes, observa-se que a maior incidência ocorrida na Imagem Empresarial, a provedora em estudo, foi de Desenvolvedor de Sistemas com 3 pesquisados, e na Norcon, empresa cliente em estudo, foi nos cargos de Analista de Sistemas (2 ocupantes) e de Suporte (também 2 ocupantes).

Os cargos de direção, como em outras empresas, representam a alta e média cúpula, sendo, portanto, pouco representativo na quantidade de ocupantes. Na Imagem Empresarial, o cargo mais alto é de diretor, com 1 ocupante. Já na Norcon, como o estudo refere-se a área que terceiriza, ou seja, as atividades de TI, o maior posto é de gerente. Convém lembrar que na estrutura da empresa como um todo, figuram os cargos de direção, com suas áreas subordinadas, a exemplo da Gerência de TI, que é vinculada a Gerência Administrativa e Financeira da empresa.

Quanto ao tempo de serviço dos funcionários, percebe-se que os pesquisados da Imagem Empresarial possuem tempo médio de serviço na empresa, entre 2 e 5 anos e, na Norcon, por se tratar de uma empresa com mais tempo no mercado, os pesquisados possuem entre 6 e 20 anos de serviço, havendo uma concentração maior na faixa de 6 a 10 anos.

##### - Características Organizacionais

Buscou-se identificar quais as atividades da área de TI eram terceirizadas pela empresa cliente e pela provedora de serviços. Pela Norcon, seus respondentes informaram que são as atividades ligadas à manutenção de microcomputadores, alguns *softwares* de gestão, como do setor de vendas e marketing e atividades de *call center*.

Na Imagem Empresarial, as atividades mais comumente terceirizadas pelas suas clientes, são desenvolvimento de *software*, em todas as fases, e atividades de *call center*.

A Norcon utiliza a carta convite, enquanto que na provedora de serviços, a Imagem Empresarial, a maioria dos contratos fechados é por meio da concorrência, apesar de existir casos onde a carta convite é utilizada.

Quanto aos critérios considerados relevantes na hora do fechamento de contrato nas parcerias, percebe-se que, tanto a Norcon como a Imagem Empresarial, observam a qualidade e a especialidade. O tempo de atuação no mercado é visto como de menor relevância pelas duas empresas. Outros aspectos como idoneidade, preço e capacidade operacional também são levados em conta, contudo, considerados de menor importância pelas duas empresas.

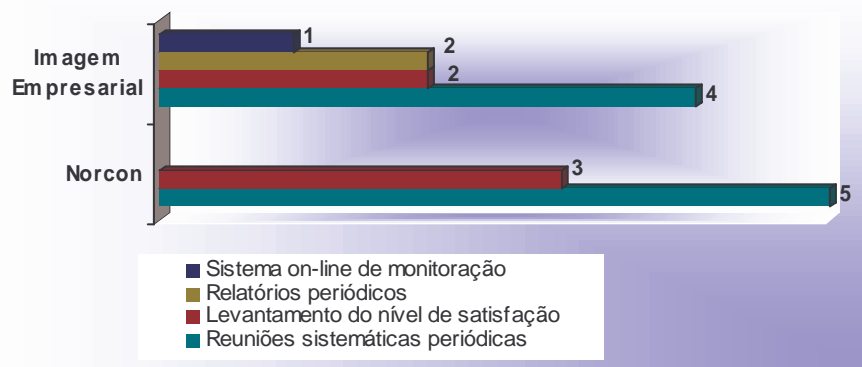
Já a forma de redação do contrato inicial, a Norcon prefere aqueles com uma combinação entre propostas do parceiro e da contratante ou, por vezes, propostas feitas pela área jurídica ou técnica da contratante. Enquanto que na Imagem Empresarial o contrato é feito, na maioria das vezes, pelo parceiro, salvo algumas exceções, em que a cliente prefere uma combinação de propostas, como o caso da Norcon, onde o contrato foi elaborado pelas duas empresas.

Sobre os critérios de fechamento de contrato, percebe-se claramente, a atenção aos passos abordados por Leiria (1993, p.75-76), onde é ressaltada a ação, determinada pela espécie do contrato e o controle, com definições de pontos de acompanhamento do processo de terceirização que, por sua vez, devem estar explícitos na formalização do instrumento que oficializa a relação.

Quanto aos tipos de terceirização, na empresa cliente, a Norcon, são adotados os tipos fábrica de *software* e a terceirização externa, enquanto que na provedora de serviços estudada, a Imagem Empresarial, seus clientes utilizam-se, mais comumente, apenas, das fábricas de *software*.

Desde o início até a implementação da terceirização, o planejamento, a ação e a comunicação são fundamentais para o sucesso deste processo, mas sobretudo, a presença do aspecto de controle faz-se indispensável para que todas as etapas da terceirização sejam executadas de forma eficaz.

Observa-se, no gráfico 1, que a provedora de serviços, a Imagem Empresarial, utiliza-se de diversas formas de acompanhamento, enquanto que a empresa cliente, a Norcon, só utiliza duas que também estão presentes na provedora de serviços: reuniões sistemáticas periódicas e levantamento sistemático do nível de satisfação.



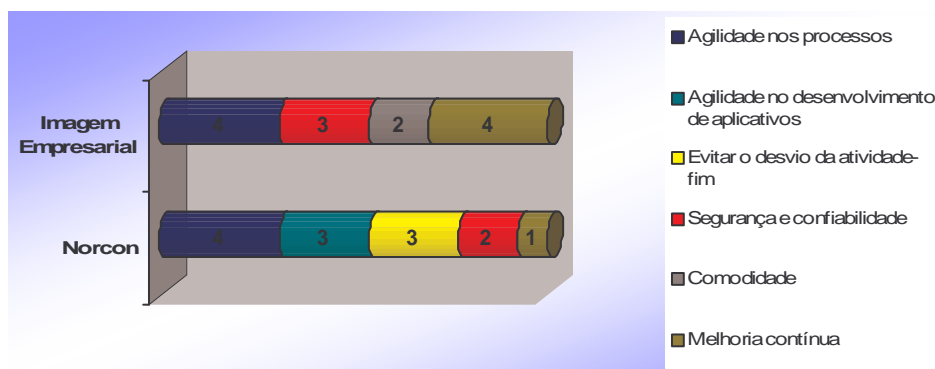
Fonte: Pesquisa de campo, 2005

Gráfico 1 Distribuição absoluta quanto aos aspectos de controle

Estabelecendo-se um comparativo entre os resultados encontrados nesta pesquisa e os resultados encontrados por Leite (1997b), percebem-se semelhanças, pois as empresas estudadas por ele utilizavam simultaneamente vários mecanismos de acompanhamento, como exemplo: reuniões periódicas, relatórios periódicos, levantamentos sistemáticos de nível de satisfação, que eram utilizados para diminuir as tensões entre as partes envolvidas no processo.

### Expectativas e Motivações das Empresas

Quanto às expectativas da terceirização, percebe-se que a empresa cliente e a provedora de serviços concordam em pontos comuns como: maior agilidade nos processos, com 8 respostas, nas duas empresas, aumento da segurança e confiabilidade, além da melhoria contínua dos processos, conforme pode ser visto no gráfico 2.



Fonte: Pesquisa de campo, 2005

Gráfico 2 Distribuição absoluta quanto às expectativas da terceirização

Pôde-se constatar ainda, que a Norcon, a cliente em estudo, mantém expectativa quanto a agilidade no desenvolvimento de aplicativos e em evitar o desvio de sua atividade-fim. Enquanto que a Imagem Empresarial, a provedora estudada, admite possuir expectativa quanto a comodidade que suas clientes poderão ter adotando o processo de terceirização de seus serviços de TI.

Os principais motivos que levam as empresas a terceirizar seus serviços de TI, por ordem de importância, na Norcon, seus funcionários atribuem maior relevância à necessidade de focalização no negócio, ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade. Já na Imagem Empresarial, a provedora de serviços estudada, percebeu-se que a ordem de importância inverteu-se e a maior importância foi atribuída ao acesso à tecnologia e ao conhecimento, em seguida, à especialização do parceiro e à melhoria da qualidade, ficando a necessidade de focalização no negócio classificada como o penúltimo motivador, seguido pela redução de custos..



### Impactos da Terceirização

Os principais benefícios alcançados pela Norcon com a terceirização de algumas atividades da área de TI, tais como: o acesso à tecnologia e ao conhecimento, rapidez e redução de custos.

Quando perguntados sobre a satisfação dos usuários com os serviços terceirizados, os respondentes da Norcon acreditam que após a terceirização dos serviços de TI, a satisfação de seus clientes externos melhorou (3 respostas), melhorou muito (1 resposta) e melhorou em parte (1 resposta).

Com relação a este aspecto, foi feito um comentário onde o respondente da Norcon considera que houve a melhora dos serviços visto que “o cliente tornou-se um parceiro da empresa, uma vez que a comunicação entre ambos ocorre em tempo real, facilitando suas tomadas de decisão”.

Sendo assim, procurou-se saber quais os fatores considerados como garantia de sucesso pela Imagem Empresarial, a provedora de serviços em estudo. Conforme informações expostas na tabela 1, verificou-se que as respostas foram as mais variadas: qualidade dos serviços prestados (4 respostas), qualificação do corpo de colaboradores (4 respostas), agilidade, competência e transparência, o que resulta em uma boa integração com a empresa contratante. Esta questão permitiu múltiplas respostas.

Fatores de Sucesso	Frequência absoluta
Qualidade dos serviços	4
Qualificação do corpo de colaboradores	4
Agilidade	2
Competência	2
Transparência	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2005

Tabela 1 Avaliação da Imagem Empresarial quanto aos fatores de sucesso

Os aspectos negativos citados como os mais significativos pelos pesquisados da Norcon quanto à terceirização de seus serviços de TI, foram a má escolha dos parceiros com 4 respostas e a má administração do processo e o aumento do risco a ser administrado, com 2 respostas cada um.

Já os respondentes da Imagem Empresarial especificaram as seguintes dificuldades encontradas no processo de terceirização da TI: resistências internas, imprecisões na especificação, falta de treinamento e, por último, falta de pagamento.

Ao estabelecer uma relação entre os resultados negativos percebidos pela Norcon e as dificuldades citadas pela Imagem Empresarial, observa-se que a Norcon não considera a resistência interna como algo que possa atrapalhar o processo de terceirização na empresa.

Apesar das dificuldades elencadas os respondentes das duas empresas objeto de estudo afirmaram que os resultados obtidos no processo de terceirização estão correspondendo às expectativas e motivações na busca pela terceirização.

As estratégias utilizadas pela provedora de serviços para se diferenciar da concorrência e conquistar novos clientes são: trabalhar com qualidade e seriedade sempre, utilizar

tecnologias mais recentes, que tragam consigo alta economicidade e excelente grau de efetividade.

Quanto aos planos das empresas pesquisadas para o futuro com relação à terceirização da TI, verificou-se que a Norcon ainda não faz planos futuros, ou, talvez não quisesse revelá-los, enquanto que na Imagem Empresarial, os respondentes revelaram pretensão de expandir o ramo de negócios, sempre com qualidade e de acordo com as tendências mercadológicas.

## 5. Conclusão

Esta pesquisa teve o intuito de contribuir no esclarecimento e/ou conhecimento relativo ao tema terceirização da TI. Dessa forma, buscou identificar e analisar o processo de terceirização da TI, ressaltando seus aspectos positivos e negativos para os dois lados da parceria: o da cliente e o da provedora.

Embora o estudo tenha sido realizado apenas com duas empresas, foi demonstrada a importância da utilização desta técnica de gestão dentro das organizações. Como foi visto, esta ferramenta é capaz de alavancar os resultados finais e, conseqüentemente, atribuir vantagem competitiva frente à concorrência.

Inferese, portanto, que a terceirização é uma prática benéfica, tanto para a Norcon quanto para a Imagem Empresarial, apesar das dificuldades citadas neste estudo, o que reforça a pesquisa de Leite (1997a), onde os resultados da terceirização em informática têm alcançado saldos bastante positivos, com uma média de sete empresas satisfeitas para cada uma insatisfeita.

## Referências

**CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; BJUR, Wesley E.** *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

**GIL, Antônio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

**HERMES, Gustavo Carduro.** *Terceirização de serviços ou de pessoas?* Revista da ESPM. São Paulo: Edição nº2, ano 7, Vol.8. Março/ Abril, 2001.

**LEIRIA, Jerônimo Souto.** *Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial*. 6 ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1993.

**LEITE, Jaci Corrêa.** *Terceirização em Informática no Brasil*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.3, p.68-77. Jul/Set. 1997a.

\_\_\_\_\_, **Jaci Corrêa.** *Terceirização em Informática sob a Ótica do Prestador de Serviços*. In: ENANPAD, 21. 1997. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro : ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Setembro, 1997b.

**MONTGOMERY, Cynthia A.; Porter, Michael E.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**MORAES FILHO, Idevar.** *A qualidade em serviços terceirizados: o caso da Ucar Produtos de Carbono S.A.* Disponível em: [www.adm.ufba.br/ipublica\\_cpa\\_2.htm](http://www.adm.ufba.br/ipublica_cpa_2.htm). Acesso em: 17 Jan 2005.

**OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.** *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1995.

**OMENA, Kenya Meneses de.** *Avaliação da Terceirização para melhoria da qualidade dos serviços hospitalares no Hospital São Lucas*. Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, 2002. São Cristóvão, Sergipe.



**WALTON, Richard E.** *Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva.* São Paulo: Atlas, 1993.

**WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John.** *Administração estratégica: conceitos.* São Paulo: Atlas, 2000.